

L'innovation dans les services de proximité : enjeux, cadre d'analyse et premiers résultats

Marianne ABRAMOVICI

Maître de Conférences, Université Paris Est, Laboratoire OEP
marianne.abramovici@univ-paris-est.fr

Muriel JOUGLEUX

Professeur, Université Paris Est, Laboratoire OEP
muriel.jougleux@univ-paris-est.fr

Catherine MAMAN

Maître de Conférences, Université Paris Est, Laboratoire OEP
catherine.maman@univ-paris-est.fr

Laurence BANCEL-CHARENSOL

Maître de Conférences, Université Paris Est, Laboratoire OEP
Laurence.BancelCharensol@univ-paris-est.fr

Université Paris Est, Laboratoire OEP

5, bd Descartes, Champ sur Marne

77545 Marne-la-Vallée Cedex 2

☎ : 01 60 95 70 49– Fax : 01 60 95 70 60

Résumé :

Les services de proximité sont au cœur des préoccupations de développement économique sans que la question des formes et des mécanismes de l'innovation soit traitée. Les concepts théoriques du management de l'innovation ne sont pas adaptés à l'étude de ces services. L'objet de cet article est donc la conception et la discussion d'un cadre théorique adapté à l'étude de l'innovation dans les services de proximité.

Dans un premier temps, ce cadre théorique a été construit autour de trois axes : la caractérisation de l'innovation, la compréhension des acteurs et de leurs relations tout au long du processus de l'innovation, et enfin la question de sa performance. Il nous conduit à définir l'innovation dans les services de proximité comme « toute modification de produit ou de process ayant un impact décisif sur une des dimensions de la performance du service de proximité ».

Dans un second temps, ce cadre théorique a été mobilisé pour étudier le cas particulier de l'innovation dans les services de formation à la conduite et à la sécurité routières. Trois configurations d'innovations ont été repérées au cours de cette recherche : l'adaptation de l'offre de service par des exploitants isolés, des innovations portées par des réseaux structurés d'écoles de conduite, des innovations initiées par des acteurs extérieurs au secteur.

Enfin, cette recherche a permis d'identifier les facteurs de succès et les freins ainsi que les capacités d'innovation des entreprises sur un tel secteur.

Mots-clés : Management de l'innovation, Innovation de services, Performances, Services de proximité, Territoire.

L'innovation dans les services de proximité : enjeux, cadre d'analyse et premiers résultats

Introduction

Au cœur des préoccupations économiques et sociétales, le développement des services de proximité est souvent présenté comme un élément clé de la croissance économique¹. Parallèlement, une large part de ces services, produite par des micro-structures, est considérée comme ayant pour finalité principale l'insertion de l'exploitant qui les crée (Gadrey, 1996). Cette apparente contradiction nous semble liée à la méconnaissance des mécanismes d'innovation dans ces services. Quelle est la nature des innovations dans ces services, quels en sont les processus d'émergence, par qui et comment peut-on en évaluer la performance ? Force est de reconnaître que cette question est peu abordée en sciences de gestion et qu'il n'existe pas de cadre théorique qui permet d'y répondre. L'objet de cet article est la conception, l'utilisation et la discussion d'un cadre théorique adapté à l'étude de l'innovation dans les services de proximité.

La notion de service de proximité, souvent mobilisée, renvoie à une compréhension intuitive de ce phénomène : *l'ensemble des services locaux à la disposition d'une communauté* (Laville et Eme, 1998). Or, cette définition ne permet pas de caractériser clairement les caractéristiques de ces services. Partant du concept de proximité, dont il souligne le caractère subjectif² et multidimensionnel³, Le Boulch (2001) propose de définir « *le service de proximité comme un service qui facilite l'intendance du territoire* ». Ainsi, les services de proximité sont-ils d'abord des services dont l'existence accroît la valeur et l'attractivité d'un territoire pour une communauté donnée. Aussi, naturellement, la question de leur développement et de leur performance comporte une dimension politique importante dans la mesure où l'intendance du territoire est d'abord de la responsabilité des collectivités territoriales en charge de la gestion et de la valorisation du territoire.

Il serait cependant réducteur de limiter les services de proximité aux seuls services publics. Si les services produits par les écoles, les hôpitaux ou les bureaux de postes sont clairement des services de proximité, il en est de même pour la plupart des commerces et des services à la personne (réparation automobile, boulangerie, pharmacie, agence immobilière...).

Une part importante de ces services de proximité est non seulement produite par des prestataires privés mais, surtout, guidée par des logiques marchandes classiques. Ces services ne sont donc ni des services publics « purs », ni des services marchands « purs », leur étude permet de comprendre comment acteurs publics et privés s'organisent pour gérer ensemble « l'intendance du territoire ». Notre recherche ne porte pas sur les services publics de proximité mais se focalise sur cette catégorie de services de proximité produits par des prestataires privés à partir de l'étude du cas des services de formation à la conduite.

Etudier les mécanismes de l'innovation dans ces services permet de voir en action les relations entre acteurs et de mieux comprendre les conditions de performance de ces services. Or, malgré l'importance de ses enjeux économiques, sociaux et managériaux, l'innovation

1 Voir, en France, les débats ayant accompagné la discussion puis le vote sur la Loi de Modernisation de l'Economie qui, en particulier, vise à encourager l'entrepreneuriat et le développement des micro-entreprises.

2 La proximité est définie par Le Boulch comme un « jugement de valeur qui porte sur une perception de la distance » (Le Boulch, 2001)

3 La distance n'est pas simplement spatiale, elle peut être sociale, affective, technologique... Comme le montrent Adam-Ledunois et alii c'est tout un ensemble de jeux de proximité qui existe sur un territoire donné (proximité sociale, culturelle, organisationnelle ou encore cognitive) (Adam-Ledunois et alii., 2008)

dans les services de proximité est peu abordée dans les travaux de recherche en gestion ou en économie. Les rares travaux existant se concentrent sur l'étude des services offerts par des organisations de grande taille (services de santé (Djellal *et alii*, 2004), services postaux (Merlin-Brogniart, 2007, La Burgade, 2009), services de transport en commun (Jougoux, 1993, Abramovici et Bancel-Charensol, 2004) qui sont autant de services publics de proximité, obéissant à des logiques de réseau. Or, face à un certain nombre de recherches quantitatives mettant en doute la capacité à innover de tels services⁴, il est important d'éclairer les formes d'innovations dans les services de proximité produits par des prestataires privés pour mieux comprendre leur potentiel de développement et de croissance.

Mais les cadres théoriques classiques de l'innovation se révèlent inadaptés dans les services de proximité, ce qui nous amène à proposer dans une première partie un cadre d'analyse ad hoc. Dans un second temps, il sera appliqué à l'étude de l'innovation dans les services de formation à la conduite et à la sécurité routières. Nous justifierons le choix de ce secteur particulier et en présenterons les principales caractéristiques, avant d'exposer notre méthodologie de recueil des données. Trois catégories d'innovations construites au cours de l'étude seront analysées dans une troisième partie et permettront de repérer des facteurs de succès et des freins, et d'identifier les capacités d'innovation des entreprises sur un tel secteur.

1 Quel cadre pour penser le management de l'innovation dans les services de proximité ?

Notre recherche s'inscrit dans le champ du management de l'innovation, c'est-à-dire qu'elle s'interroge d'une part, sur les caractéristiques de l'innovation et ses performances, mais aussi sur la manière dont l'entreprise organise et pilote le processus d'innovation. Il s'agit au final d'identifier les conditions qui permettent aux entreprises d'améliorer la performance de leur processus d'innovation. Les travaux précurseurs conduits en économie de l'innovation (Gallouj, 1994 ; Gadrey et Gallouj, 1998), ont souligné la nécessité de renouveler le cadre méthodologique traditionnel en s'appuyant sur les caractéristiques des services. Nous reprendrons ici leur analyse et la compléterons en mobilisant d'une part, les caractéristiques spécifiques des services de proximité et en adoptant d'autre part, une perspective de management de l'innovation. Dans cette première partie, le cadre théorique qui analyse successivement le contenu des innovations, les acteurs, leurs stratégies et leurs compétences et enfin l'évaluation de la performance des innovations sera présenté et justifié au regard des travaux existants sur l'analyse de l'innovation dans les services d'une part, et des caractéristiques des services de proximité d'autre part.

1.1.L'analyse du contenu de l'innovation

Les typologies de l'innovation habituellement mobilisées sont issues de travaux sur l'innovation industrielle, longtemps seul domaine de l'activité économique étudié. Or, ces catégories ne rendent pas compte de la diversité des formes de l'innovation dans les services et sont mal adaptées pour penser le management de l'innovation dans les services.

En effet, si la partie la plus visible de l'innovation dans les services est constituée des innovations technologiques (informatisation des espaces de vente par exemple), l'innovation de service peut être essentiellement immatérielle (Gallouj, 2007) via de nouvelles méthodes

⁴ Alors même que les enquêtes innovations de l'INSEE ne concernent pas les entreprises de services de moins de 10 salariés, l'extrapolation de la moindre contribution des PME à l'innovation nourrit logiquement le discours sur la faiblesse des capacités d'innovations de ces entreprises (SESSI, 2006).

de production ou un nouveau script de relations de service. Cette dernière caractéristique nécessite de bien connaître l'offre de service et les modalités habituelles de production d'un service pour pouvoir identifier l'innovation, au-delà de la production du discours marketing délivré par l'entreprise.

En particulier, la *co-production*, une des principales caractéristiques des services (Mills et Moberg, 1982, Fitzimmons et Sullivan, 1982, Eiglier et Langeard, 1987), bouscule la séparation classique entre management de l'innovation de produit et management de l'innovation de processus (Jallat, 1992, Abramovici et Bancel-Charensol, 2004). En effet, toute innovation modifiant le processus de production du service en front office est susceptible d'être perçue par le client, voire de modifier la façon dont il y est sollicité.

Ce point est d'autant plus important que le développement d'innovation dans les services introduit un second degré d'intangibilité (Bielen, Sempels, 2004) puisque le prestataire devra présenter au client l'innovation et sa pertinence. A minima, cela passera par la production d'un discours spécifique sur l'innovation. Cela peut parfois conduire le prestataire à tangibiliser son offre de service de telle sorte que son caractère nouveau soit parfaitement perceptible et compréhensible par le client en portant une attention particulière au design des supports de production, complexifiant autant le processus d'innovation (Cova, 2004). Cela nécessite donc des compétences spécifiques de design des services et de communication. Or, dans les services privés de proximité, ces compétences sont souvent inexistantes du fait de la petite taille des entreprises concernées. Comment dès lors repérer ces innovations ? Comment les décrire en l'absence de discours interne sur leurs caractéristiques et leur performance ?

Afin de palier aux défis de la description des innovations de services, des concepts propres au management des activités de services ont été utilisés. L'analyse de l'offre de services (Eiglier et Langeard, 1987 ; Delaunay et Gadrey, 1987 ; Meyronin et Ditandy, 2007) permet de clarifier ce sur quoi porte l'innovation (modification du service de base, ajout ou modification d'un service périphérique ...). L'analyse du système et du processus de production du service (Eiglier et Langeard, 1987 ; Jougleux, 2006 ; Bancel-Charensol et Jougleux, 1997) permet de décrire les éléments du système de production modifiés. Quels sont les impacts de l'innovation sur la forme de servuction et le rôle des clients ? Impliquent-ils de nouvelles connaissances ou compétences pour les clients ? Pour le prestataire et les personnels ?

Enfin, par nature, les services de proximité concernent de multiples bénéficiaires et non la seule figure de l'utilisateur-client. Il convient donc dans l'analyse de porter une attention particulière aux différents bénéficiaires concernés par l'innovation.

1.2. Comprendre les stratégies d'acteurs et les compétences mobilisées

Les principaux travaux sur le développement de l'innovation (Le Masson *et alii.*, 2006) l'analysent en se focalisant sur les rapports entre l'entreprise innovante et son marché. L'innovation y est décrite comme le produit d'une action collective et organisée dans des départements internes de l'entreprise : Recherche et Développement, Marketing voire Recherche, Innovation et Développement (Le Masson *et alii.*, 2006).

Ce modèle dominant de développement et de management de l'innovation, développé pour comprendre ce processus dans l'industrie, ne rend pas compte des processus réels de développement de l'innovation dans les services (Djellal et Gallouj 1991, Jallat, 1992, Sundbo 1998), *a fortiori* quand il a lieu dans de petites entreprises. Il ne s'agit donc pas de comprendre des stratégies collectives et organisées au sein d'entreprises innovantes mais de comprendre quels acteurs, quelles rencontres et quelles stratégies peuvent conduire au développement d'innovation dans les services.

Par ailleurs, dans les services de proximité, une nouvelle partie prenante émerge : le territoire. Cette figure, incarnée le plus souvent par les collectivités territoriales, se fait le porte-parole de valeurs collectives et de besoins associés à la jouissance d'un lieu ou d'un environnement. Elle peut, dans le cadre de la défense de ses intérêts devenir partie prenante d'un processus d'innovation : c'est le cas de la création du *Prêt à Poster* adapté à une ville (La Burgade, 2009), ou du développement de nouvelles solutions de mobilité (Transport à la demande, Velov, Pedibus...).

Dès lors, il s'agit d'analyser les processus d'innovation sans se centrer sur la seule figure de l'entreprise innovante mais en décrivant, de façon symétrique et systématique, l'ensemble des parties prenantes impliquées dans le processus d'innovation ainsi que leur rôles, dans la lignée des travaux sur les réseaux sociaux et l'innovation (Alkrish *et alii*, 1988 ; Callon, 1986). Cela inclut les prestataires, les fournisseurs, les collectivités territoriales mais également les autres figures possibles de représentation des usagers de ces services (associations, personnalité locale, syndicats professionnels...).

Dans les processus d'innovation, ces différentes parties prenantes peuvent être conduites à interagir pour concilier leurs intérêts (Akrich *et alii*, 1988 ; Latour, 1992). Les travaux sur la créativité (Amabile, 1988) nous ont permis d'opérationnaliser les résultats des travaux en sociologie de l'innovation sur l'intéressement des parties prenantes pour décrire complètement les processus étudiés. L'identification de trois niveaux de créativité (individuelle, collective (au sein d'un groupe ou d'une équipe de travail) et organisationnelle), permet de comprendre les motivations des acteurs dans la phase de genèse de l'idée ainsi que leurs ressources et compétences clés.

Le processus d'innovation a été décrit en mobilisant un modèle d'activités (Urban et Hauser, 1993 ; Jallat, 1994) en trois phases (conception, développement et diffusion de l'innovation). Deux séries de raisons nous ont conduit à ce choix. D'une part, les travaux sur les processus d'innovation dans les entreprises de services (Jallat, 1992 ; 2000) ont souligné leur faible formalisation et la possibilité de regrouper les étapes de ce processus en trois grandes phases : l'identification et le design des opportunités ou gestation du concept, le développement et la mise au point de l'innovation et enfin sa commercialisation (correspondant à notre phase de diffusion⁵)

D'autre part, en ce qui concerne les services de proximité marchands, cette description synthétique suffit à décrire des processus d'innovation peu complexes et à comprendre les stratégies des acteurs, leurs compétences et connaissances. Par exemple, dans la phase de développement de l'innovation, l'objectif du porteur du projet est de transformer l'idée en une offre de service réelle qui soit simultanément réalisable, viable économiquement et acceptable par le client mais aussi par les salariés et plus généralement par l'ensemble du secteur.

Les différentes parties prenantes impliquées dans le processus d'innovation ont donc été décrites pour chacune de ces trois phases en termes d'identité et d'origine (acteurs issus ou non du secteur), de motivations, de connaissances, de compétences et de ressources.

1.3. Quelles performances de l'innovation de proximité ?

⁵ Terme que nous avons préféré à celui de commercialisation d'une part, parce que nos innovations ne concernent pas uniquement des nouveaux produits, et d'autre part en référence aux travaux sur la diffusion (Rogers, 1983) que nous avons également mobilisé dans l'analyse.

La diffusion d'une innovation sur le marché est classiquement retenue comme un bon critère d'évaluation du succès d'une innovation. Ce critère apparaît cependant insuffisant dans les services de proximité où les acteurs ont parfois intérêt à limiter la diffusion de leur innovation, et ce pour deux séries de raisons. D'une part, ils cherchent à développer un avantage compétitif sur le marché où ils sont implantés. Si ce dernier est local, ils n'ont pas intérêt à diffuser ces pratiques au-delà de « leurs » territoires. Dans ce cas, on pourra observer une diffusion locale (du fait de l'action des acteurs) mais compensée éventuellement par le fait que les clients, intéressés par l'innovation, peuvent accepter de se déplacer davantage pour y accéder. D'autre part, quand l'innovation améliore l'offre de service par rapport à une spécificité du territoire, sa valeur est, par définition, localisée et il n'est pas toujours possible pour le concepteur de l'innovation, de dupliquer la solution trouvée sur un autre territoire.

Si le critère de diffusion de l'innovation renseigne sur la réaction du marché à l'innovation, il ne rend pas compte de toutes les conséquences de l'innovation pour les parties prenantes du service de proximité. La particularité des services de proximité est l'existence de nombreuses parties prenantes, qui sont outre, le prestataire de service et le client, les représentants du territoire et de ses besoins (collectivités territoriales, associations locales, ...). L'évaluation de la performance de l'innovation sera donc multi-acteurs et multi-critères. Elle permet d'approfondir la nature même de l'innovation, en clarifiant, du point de vue de chacune des parties prenantes, les logiques qu'elle sous-tend et donc aussi, les intérêts potentiels des différents acteurs à la soutenir ou, *a contrario*, à ne pas y contribuer. C'est au final la question même du succès ou de l'échec de l'innovation qui est posée et donc des critères de performance qui permettent d'en rendre compte : succès / échec pour qui ? Sur quels axes de la performance (économique, qualité, social, sociétal, environnemental) ? Sur quels horizons de temps ? Pour quelles raisons ? Seule la réponse à ces questions permet d'envisager de piloter les processus d'innovation de service au sein des organisations, d'un secteur ou d'un territoire et au final de contribuer à en améliorer le déroulement ou les résultats.

Au final, ce cadre conceptuel, construit dans une perspective de management de l'innovation s'articule autour des trois axes que sont la caractérisation de l'innovation, la compréhension des acteurs, de leurs compétences et de leurs relations tout au long du processus de l'innovation et enfin la performance de l'innovation. Il nous conduit à définir l'innovation comme « toute modification de produit ou de process ayant un impact décisif sur une des dimensions de la performance du service de proximité ». Nous montrerons dans la seconde partie comment ces différents éléments ont été opérationnalisés pour étudier l'innovation d'un service particulier et ont conduit à identifier d'éventuels leviers d'action susceptibles d'améliorer la démarche d'innovation des entreprises de services de proximité.

2 Le secteur étudié et la méthodologie de la recherche

Nous avons étudié l'innovation et ses processus dans un secteur particulier qui est celui des services de formation à la conduite et à la sécurité routières. Le choix de ce secteur et ses caractéristiques seront d'abord présentés avant d'explicitier la méthodologie de la recherche.

2.1. La formation à la conduite et à la sécurité routières : un service de proximité peu connu

Trois séries de raisons nous ont amenés à retenir le service de formation à la conduite et à la sécurité routières pour tester notre grille d'analyse de l'innovation dans les services de proximité.

Ce service a toutes les caractéristiques d'un service de proximité. Il répond à des objectifs d'intérêt général mais est pris en charge par le secteur privé. Enfin, il s'agit d'un secteur dont nous connaissons bien l'offre normale et le processus standard de production.

2.1.1. Un secteur de proximité et de mobilité : une double relation au territoire

Le service de formation à la conduite et à la sécurité routière forme des individus à la conduite sûre de véhicules motorisés (deux roues, voitures, camions, autobus) au sein d'écoles de conduite. Il se traduit par l'obtention d'un « permis de conduire », autorisation administrative obligatoire en France pour conduire un véhicule motorisé.

En ce sens, ce service transforme la capacité d'un individu à se déplacer (il s'agit d'un service de mobilité) et donc son rapport au territoire. Autrement dit, il rend accessible à l'individu formé des espaces jusqu'alors inaccessibles et lui permet d'accroître son territoire choisi (Le Boulch, 2001) et donc sa perception des distances. Inversement, pour celui qui ne sait pas conduire, la proximité géographique entre le lieu de production du service et le lieu d'habitation ou d'activité est un critère essentiel de choix du prestataire.

Par ailleurs, ce service est produit sur un territoire dont les caractéristiques routières influencent le processus et la performance de l'apprentissage. Apprendre à conduire à Paris est normalement plus difficile qu'apprendre à conduire dans la Creuse parce que la complexité, la diversité des infrastructures routières et la densité de circulation y sont différentes. Ces différences, liées au territoire, sont intégrées par l'ensemble des acteurs participant à la formation à la conduite : clients, moniteurs, inspecteurs du permis de conduire. Dans ce rapport étroit au territoire, réside un gisement d'innovations locales.

2.1.2. Un service répondant à l'intérêt général

Le service de formation à la conduite répond à des objectifs d'intérêt général qui sont la sécurité sur la route, la mobilité, l'insertion professionnelle. Aussi, sa performance est-elle suivie à différents niveaux par l'Etat. En premier lieu, au niveau national, ce service est réglementé par l'Etat français. L'enseignement de la conduite et l'ouverture d'une école de conduite sont soumis à des agréments étatiques, le processus de formation au permis de conduire est défini par un Programme National de Formation qui en détaille les objectifs et les étapes. Ce fonctionnement très cadré par les dispositifs réglementaires est une caractéristique importante du secteur susceptible de diminuer la capacité des prestataires à se penser comme des innovateurs et de réduire leurs marges de manœuvre (Jogleux, 1993).

Au niveau local, deux éléments amènent les collectivités territoriales à s'intéresser à ce secteur. En premier lieu, les caractéristiques spécifiques du territoire peuvent conduire à des conditions de circulation (conduite en montagne, connaissances des règles de conduite du pays frontalier,) ou à des situations de formation (population non francophone) non prises en compte par la formation standard. Les collectivités territoriales sont alors incitées à encourager les écoles de conduite situées sur ce territoire à proposer des offres de formation complémentaires⁶ ou spécifiques.

Par ailleurs, dans certains territoires ruraux isolés, la présence de structures de formation à la conduite est un élément essentiel de la mobilité et de l'attractivité du territoire. Les collectivités territoriales cherchent alors à maintenir ou à développer cette activité sur leur territoire, y compris parfois en prenant en charge une partie du coût financier⁷.

⁶ C'est le principal motif mis en avant par le Conseil Général du Haut Rhin pour justifier sa participation au dispositif Volants Jeunes.

⁷ C'est dans le but de répondre à cette demande qu'ECF CERCA a développé le concept de maison de sécurité routière. Ce concept, lancé en février 2008, n'a pas pu être étudié dans le cadre de cette recherche.

Mieux comprendre le rôle des collectivités territoriales dans l'amélioration du service de formation à la conduite et à la sécurité routières est aujourd'hui une question importante pour l'autorité régulatrice du secteur⁸. Elle a permis le financement de cette recherche sur « la dynamique de l'innovation dans les services de formation à la conduite et à la sécurité routières » (Abramovici *et alii* ; 2008a), dans le cadre du programme européen sur les transports PREDIT⁹.

2.1.3. Pris en charge par le secteur privé

En France, l'apprentissage à la conduite est produit par des structures spécifiques, les écoles de conduite appelées dans le langage courant « auto-écoles ». Il s'agit, dans la grande majorité des cas, d'entreprises privées¹⁰. Ce secteur est de ce fait représentatif des services qui, bien que contribuant à l'intérêt général, sont des services marchands. Sa performance dépend notamment de la capacité des entreprises prestataires à dégager un profit positif. La structure concurrentielle de ce secteur est très atomisée avec une forte prédominance de toutes petites entreprises (Abramovici *et alii*, 2005).

Les barrières à l'entrée du secteur de la formation à la conduite sont faibles : il n'existe pas de *numerus clausus*, les conditions d'exercice de la profession sont réduites et l'apport en capital pour créer une entreprise est faible. Par ailleurs, la situation économique de ces entreprises est globalement difficile, la rentabilité de l'activité étant faible notamment pour la formation à la conduite automobile et les petites structures (Abramovici *et alii*, 2005, 2008b).

Enfin, l'analyse du système de production des écoles de conduite souligne que c'est un service mobilisant peu de ressources matérielles ce qui limite, sans les exclure cependant, les possibilités d'innovation technologique : un véhicule, un local consacré à l'enseignement théorique du code de la route et un planning de formation suffisent pour faire tourner l'activité, notamment pour la formation à la conduite automobile.

2.1.4. Un secteur bien connu par l'équipe de recherche

A la demande de l'autorité régulatrice de ce secteur, nous avons conduit deux études visant à définir la performance de ce secteur et à en comprendre les leviers en 2003-2005 et en 2006-2008 (soit en parallèle avec la recherche sur l'innovation dans le secteur). Les performances de près de 100 écoles de conduite en France ont été analysées, nous permettant de spécifier précisément l'offre « normale » de formation à la conduite et son processus de production standard.

Ainsi, dans près d'une école sur deux, la formation à la pratique de la conduite automobile se déroule uniquement dans le véhicule école, sur route, dans un face à face pédagogique (cours individuels). 16% des entreprises proposent des cours collectifs sous forme de stages ponctuels (pendant les vacances), 18 % sur quelques thèmes de la formation (Abramovici *et alii*, 2008b). La pratique des cours collectifs peut constituer, sur un territoire, un avantage compétitif pour un exploitant, mais on ne peut la considérer comme une innovation.

Nous étions donc en mesure d'identifier une pratique innovante, que cette dernière porte sur l'offre ou sur le processus de production. Par exemple, la méthode de production d'une école de conduite de la région lyonnaise dans laquelle l'élève apprend seul au volant du véhicule-école, sur une piste fermée, encadré à distance par un moniteur apparaît comme très différente

⁸ Jusqu'en 2008, la Direction de la Circulation et de la Sécurité Routières (DSCR), direction rattachée au ministère en charge de la politique des transports.

⁹ Groupe opérationnel 3 dans le cadre de l'appel d'offre « Acteurs de la sécurité routière » lancé en 2005. Cette recherche a fait partie des recherches nominées dans le cadre du carrefour PREDIT 2008.

¹⁰ La formation à la conduite peut également être produite au sein d'associations visant à l'insertion sociale et/ou professionnelle.

des pratiques normales et rare. Face à la performance économique de cette école de conduite, on peut parler ici d'innovation.

Cet exemple montre comment notre connaissance de ce secteur a permis de pallier à l'absence d'un discours expert sur les innovations qui s'y développent (Abramovici *et alii*, 2008a)

2.2. Méthodologie de recherche

Les résultats présentés ci-dessous sont issus d'une recherche exploratoire qualitative. La méthode des cas (Wacheux, 1996) a été retenue pour comprendre ce phénomène à la fois peu étudié, complexe et fortement dépendant du contexte (sectoriel comme territorial) (Evrard *et alii.*, 1993). Dans le cadre d'une recherche exploratoire (Yin, 1994), cette méthodologie nous a paru la mieux adaptée pour tester la grille d'analyse élaborée et, en particulier :

- sa capacité à identifier des innovations et à les décrire ;
- sa capacité à éclairer la compréhension des processus d'innovation et leurs conditions de performance.

En revanche, cette recherche n'a pas vocation à décrire, de façon générale, les formes d'innovations dans les services de proximité.

La recherche a été menée en deux temps. Dans un premier temps, nous avons cherché à recenser le plus grand nombre d'innovations de ce secteur en croisant entretiens d'experts¹¹, revue de la presse spécialisée et lectures des mémoires produits dans le cadre de la formation des enseignants de la conduite. Nous avons complété cette première liste d'innovations en nous appuyant sur les résultats des entretiens approfondis avec un échantillon d'une centaine d'exploitants répartis sur l'ensemble du territoire (étude DSCR 2006-2008, Abramovici *et alii*, 2008a) pour analyser leur offre de service et des processus de production mis en œuvre et détecter des cas d'innovation.

Conformément à notre cadre conceptuel, nous avons retenu comme innovation toute modification de produit ou de process ayant un impact décisif sur une des dimensions de la performance du secteur telles que nous les avons identifiées précédemment (Abramovici *et alii*, 2008b). Ont été ainsi étudiées la performance économique de l'innovation, sa performance opérationnelle de court terme, sa performance sociale et, enfin, sa performance sociétale. Le tableau ci-dessous explicite chacune de ces dimensions de performance, en indiquant le point de vue de l'acteur qui a été privilégié et les critères d'évaluation de la performance retenus. Ces dimensions ne sont pas indépendantes les unes des autres ; elles entretiennent des liens de causalité que l'analyse doit expliciter pour un secteur donné, ici celui de la formation à la conduite et à la sécurité routières.

Tableau 1: Les dimensions de la performance de l'innovation

Dimension de la performance	Acteur (s) dont le point de vue est privilégié	Critères d'évaluation de la performance
Economique	Entreprise	Degré d'adoption et part de marché acquise, flux monétaires générés par l'innovation et taux de croissance du chiffre d'affaires, bénéfice et profitabilité associés, Efficiences,

¹¹ Responsables de la DSCR en charge de ce secteur, responsables de syndicats professionnels, chercheurs de l'INRETS et de l'INSERR.

		Rentabilité.
Opérationnelle de court terme	Bénéficiaires, Clients	Taux de réussite à l'examen, Délai d'obtention du permis, Prix du permis, Qualité du service et satisfaction Compétences acquises à l'issue de la formation
Sociale	Salariés, Etat	Niveaux de salaires, Respect du Code du Travail, notamment en matière de rémunération, de santé et de sécurité au travail, Dispositifs de formation continue, Climat social : turn-over, absentéisme ..
Sociétale	Etat, la société toute entière	Qualité des comportements sur la route des conducteurs formés Taux d'accidents, Egalité des chances dans l'accès au permis de conduire, Equité Contribution de la formation à l'insertion sociale et professionnelle ...

C'est à l'aide de cette définition que nous avons dressé un panorama, cependant non exhaustif, des différentes innovations produites par le secteur. Cela nous a permis de montrer l'importance des acteurs, de proposer une première typologie autour de cet axe et de définir nos principaux axes de différenciation.

Le troisième temps de notre démarche a consisté à retenir neuf innovations parmi l'ensemble repéré afin de produire nos études de cas. Nous sommes donc dans le cadre méthodologique d'une étude de cas multiples choisie dans une logique d'échantillonnage théorique (Yin, 1994). Ces neuf innovations ont été choisies en mobilisant les critères suggérés par Hlady-Rispal (2002) à savoir : leur représentativité théorique¹², la variété en matière d'acteurs impliqués dans le processus d'innovation ainsi que leur potentiel de découverte. Pour ce dernier critère, nous avons choisi de privilégier des couples de cas aux caractéristiques proches mais à la destinée variée (succès/échec, diffusion locale/diffusion nationale) afin de les comparer et de permettre de générer des hypothèses sur leurs facteurs clés de succès. De façon plus pragmatique, nous avons également pris en compte dans notre choix les conditions d'accès à l'information les concernant et, en particulier, la possibilité de trianguler les données (Yin, 1994). Ces neuf cas sont présentés dans le tableau 2.

Tableau 2: Caractéristiques des innovations étudiées

INNOVATIONS	Caractéristiques de l'innovation
Formule 3	Nouvelle offre de formation pour malentendants : une micro-innovation locale
Aris	Nouvelle offre de formation pour malentendants : une innovation locale à succès important dans le champ de l'économie sociale
Fisher	Nouvelle offre de formation pour non-francophones : une innovation locale à succès important

¹² Sur la base du panorama des innovations dans ce secteur précédemment évoqué.

AAC à vocation éducative (ECF-Cerca)	Une offre de formation au permis B enrichie à la recherche d'un modèle économique (quel financeur ?)
Pacte Auto Jeunes	Une offre de formation post permis conçue et financée par une mutuelle d'assurance : des résultats contrastés posant la question de l'évaluation du dispositif
Volant Jeune	Une offre de formation post permis financée par un Conseil Général
Faros	Une innovation de process, <i>technology push</i> , à la recherche de niche de clients
Licence Education Routière	Une nouvelle offre de formation continue dédiée aux moniteurs : une diffusion rapide malgré un produit complexe
Réseau d'entreprises ECF	Une innovation organisationnelle dans la durée : la seule innovation à avoir un impact sur l'ensemble des axes de la performance

Deux analyses transversales ont été conduites dans un dernier temps, l'une portant sur le rôle des acteurs dans le développement de l'innovation dans ce secteur, l'autre sur ces facteurs clés de succès et ces freins.

3 Les principaux résultats de la recherche

Cette étude exploratoire nous a permis de repérer trois configurations particulières d'innovation. Il semble donc bien que l'on puisse établir un lien entre acteurs à l'origine de l'innovation, forme d'innovation et impact sur le secteur. Nous présentons ces trois configurations en soulignant leurs facteurs de succès ou d'échec.

3.1. Des processus d'innovations variés en fonction des acteurs

3.1.1. L'adaptation de l'offre de service à une cible spécifique : une innovation à la portée d'exploitants isolés

Dans ce secteur, nous souhaitons étudier les innovations produites au sein des petites structures artisanales, qui représentent la majorité des entreprises. La méthodologie retenue nous a permis d'identifier et de sélectionner trois innovations produites par de petites structures ; c'est le cas d'une formation proposée à Mulhouse adaptant la formation à la conduite au public non francophone (en l'occurrence turc), d'une formation à la conduite développée pour les sourds et malentendants en Seine et Marne. Dans la continuité de cette seconde innovation, l'offre de service de formation développée par une association dédiée à l'insertion sociale et professionnelle des sourds et malentendants a également été étudiée.

Dans ces trois innovations, l'offre de formation à la conduite est adaptée à une clientèle particulière (non francophone ou malentendante) en mettant en place des dispositifs et processus de formation spécifiques. Pour ces deux clientèles en effet, la difficulté d'apprentissage est liée à un problème de compréhension linguistique. C'est donc en modifiant la langue de la formation théorique (LSF ou turc) mais également la façon d'interagir avec les clients pendant l'apprentissage à la conduite que l'offre de service est adaptée. Cette modification s'appuie dans les trois cas sur la maîtrise de compétences linguistiques spécifiques (LSF ou turc) par au moins un enseignant de la conduite mais elle ne se réduit pas à de l'interprétariat. C'est bien l'ensemble des difficultés rencontrées par cette clientèle pour apprendre à conduire qui est intégré par la structure, avec plus ou moins

d'aisance. Ainsi, le besoin de conseils et de traces écrites est intégré par le personnel en contact dans les deux structures accueillant la clientèle malentendante.

Dans les trois cas, une offre de service spécifique est pensée, mise en place et valorisée au moins au niveau du discours commercial. Des ressources spécifiques y sont dédiées. Il ne s'agit pas d'une flexibilité de l'offre de service permettant de répondre ponctuellement à des besoins de clients particuliers mais bien d'une nouvelle offre de service institutionnalisée, visible par tous les clients et clairement affichée par l'entreprise.

Dans deux écoles de conduite, cette innovation a été imaginée et mise en place par un enseignant de la conduite, simple moniteur dans le cas de l'entreprise de Seine et Marne, exploitant dans le cas de l'entreprise du Haut Rhin. Il s'est appuyé sur ses connaissances métiers mais également sur son expérience personnelle. Il connaît dans les deux cas, des proches ayant expérimenté ces difficultés d'apprentissage. On observe donc une démarche de transposition d'une expérience personnellement vécue (barrière face à la langue turque - Fisher- ou langage des signes -Aris-) dans le projet d'innovation, qui représente d'une certaine manière, une généralisation d'un besoin individuel. L'exemple de l'exploitant alsacien est emblématique de ce phénomène. Arrivé de Turquie enfant, scolarisé en France, il est amené à traduire les cours de code à son père qui doit passer son permis de conduire alors qu'il ne maîtrise pas encore le français.

Au-delà des connaissances qu'elles ont apportées, ces expériences, personnelles et mêmes intimes, ont joué un rôle dans la motivation de ces enseignants de la conduite à innover en les intéressant personnellement à la situation de leurs élèves (les motivations intrinsèques du modèle d'Amabile, 1988). Elles les ont probablement également aidés à convaincre leur entourage professionnel de l'intérêt de cette adaptation de l'offre de service.

Cependant, la combinaison de compétences métiers classiques, de compétences linguistiques et d'une bonne connaissance des problématiques de formation de la cible choisie ne suffit pas nécessairement à rendre l'innovation viable et pérenne. L'école de conduite ayant développé une offre de formation adaptée aux sourds et malentendants ne parvient pas à rentabiliser cette offre, faute d'une clientèle malentendante suffisamment importante sur son territoire, faute de trouver des porte-parole légitimes pour communiquer sur cette offre (le monde des sourds et malentendants est assez fermé et les contacts, pris par l'innovateur, auprès des associations ne sont pas suffisants pour faire connaître cette offre), faute également de trouver un modèle économique adapté. Dans ces conditions, le départ du moniteur suffit à remettre en cause cette nouvelle offre de service.

A contrario, l'école de conduite ayant développé une offre de service pour les non francophones a bien compris la nécessité de pouvoir s'appuyer sur plusieurs ressources humaines ayant la double compétence métiers/linguistique et y a activement contribué. Par ailleurs, cette école de conduite s'appuie sur une communauté turque importante, vivant à proximité géographique et avec qui elle partage une proximité culturelle (le bouche à oreille suffisant, dans ce cas, à faire connaître l'offre). De plus, la formation non francophone au permis de conduire est proposée à une tarification spécifique, adaptée aux difficultés de cette clientèle (un forfait code plus cher mais valable plus longtemps et découplé du forfait conduite) qui contribue à rendre économiquement viable cette innovation.

Si l'exploitant de Mulhouse dispose *a priori* de toutes les capacités pour proposer une nouvelle offre de service adaptée à cette cible spécifique, il a pourtant hésité avant de se lancer de crainte d'être catalogué « non francophone ». Face à la demande des clients et l'encouragement de l'ancienne propriétaire de l'établissement il a accepté l'idée de cette formation. Cette anecdote illustre l'importance du territoire (ici l'existence d'une forte communauté turque à proximité de l'école de conduite) dans les choix stratégiques de ces petites entreprises (Ginsberg et Venkatraman, 1985). Mais elle met également en évidence un

frein important de l'innovation dans ce secteur, c'est à dire le fait qu'une majorité d'acteurs ne se sent pas légitime pour innover, et ressent le besoin de s'appuyer sur des tiers perçus comme plus légitimes, ici un exploitant expérimenté et reconnu sur ce territoire.

Enfin, l'association pour les sourds et malentendants est la seule de ces trois structures à envisager un développement de cette activité au-delà de sa zone de chalandise. Constatant que ses capacités de production sont arrivées à saturation et que de plus en plus d'élèves se déplacent de province pour bénéficier de ce service, l'association a mis au point un logiciel facilitant l'enseignement de la conduite en LSF. De producteur d'un service nouveau, elle adopte aujourd'hui une logique de fournisseurs de supports pédagogiques adaptés afin de favoriser la diffusion de l'enseignant de la conduite en LSF au-delà de son territoire, conformément à son engagement en faveur d'une meilleure insertion sociale et professionnelle des sourds et malentendants.

Dans les deux autres cas étudiés, la diffusion de l'innovation au-delà de la zone de l'influence de la structure économique n'est pas recherchée. L'innovation apparaît comme une source de différenciation de l'entreprise par rapport à ses concurrents immédiats qui peut, au mieux, accompagner son propre développement (ouverture d'autres établissements). Ce résultat n'est pas étonnant dans un secteur produisant un service de proximité où la concurrence est très localisée. Dans ce cas, la capacité à se différencier clairement de ses concurrents immédiats permet à l'entreprise de bénéficier des avantages d'un monopole local sur le segment identifié. La performance de ces entreprises repose alors sur l'identification par l'entrepreneur d'une différenciation qui soit originale et qui corresponde au besoin d'une population suffisamment importante dans la zone de chalandise de l'entreprise (Gueguen, 2001). On est bien dans des stratégies où les jeux de proximité (géographique mais aussi sociale) sont mobilisés par les entrepreneurs pour accroître leur performance. Ce dernier point explique en partie l'échec du développement d'une offre dédiée aux sourds et malentendants en Seine et Marne et, a contrario, le succès d'une offre dédiée aux non francophones dans une ville frontalière comme Mulhouse.

Ces trois exemples soulignent la capacité d'innovation de petites structures du secteur de la formation à la conduite et à la sécurité routières, mais aussi les difficultés rencontrées pour pérenniser ces dispositifs : modèle économique viable, maîtrise des ressources clés Nous allons voir que sur ce plan, les réseaux d'entreprises disposent d'atouts non négligeables.

3.1.2. Les réseaux structurés d'écoles de conduite, des acteurs majeurs de l'innovation

Les réseaux d'exploitants sont ici considérés au sens large et recouvre des réseaux de nature différente : du réseau intégré d'entreprises de formation à la conduite comme ECF, CER, ou ELITE à des réseaux plus thématiques comme l'ANPER (Association Nationale pour la Promotion de l'Education Routière) qui regroupe des enseignants de la conduite qui partagent des compétences et les structurent sous la forme de programme de formation continue.

Ces réseaux¹³ constituent des situations de coopération inter-firmes, c'est-à-dire le rapprochement d'entreprises concurrentes ou appartenant à un même secteur d'activité. Dans ce secteur composé essentiellement de petites structures indépendantes, les alliances horizontales apportent de nombreux avantages. « *Concernant les entreprises de taille petite et*

¹³ On retiendra ici la définition de réseau proposé par Boulanger (1990) « *un assemblage de petites unités dispersées, reliées entre elles de façon plus ou moins formelle et organisée, pour satisfaire des besoins communs* » (Boulanger, 1990 in Geniaux et Mira-Bonnardel, 2003)

moyenne, ce type d'organisation leur permet l'accès plus rapide à des ressources et des connaissances plus étendues, soit pour présenter une offre commune, soit pour bénéficier de coûts avantageux, ou encore pour avoir plus de pouvoir sur le marché » (Geniaux et Mira-Bonnardel, 2003).

De fait, la structure de réseau facilite grandement le développement d'innovations comme le souligne l'exemple du réseau ECF. Créé en 1969 et regroupant actuellement 200 entreprises juridiquement indépendantes et 3000 enseignants, c'est le plus gros réseau de formation en France. Sa taille et sa structure (une association et une Société Anonyme) lui permettent de dédier des ressources, des structures et du temps à une réflexion plus organisée sur l'amélioration des pratiques de formation et l'innovation. Les créateurs du réseau ECF ont été d'emblée porteurs d'une réflexion sur l'amélioration de la pédagogie en matière de formation à la conduite et à la sécurité routières. C'est ainsi ECF qui crée le premier centre d'éducation routière en France en 1979 et y propose des stages d'apprentissage de la conduite, une des rares innovations radicales du secteur. Par ailleurs, le partage d'information entre les membres du réseau est organisé et multiplie les possibilités de détecter les innovations locales, de les tester dans l'ensemble du réseau, de les mutualiser et de les diffuser. Le partenariat avec le réseau ECF est d'ailleurs recherché par des porteurs d'innovation, notamment des organisations privées, pour diffuser plus facilement leur dispositif sur le territoire. En ce sens le réseau ECF constitue un véritable laboratoire de recherche et développement en matière d'offre de formation à la conduite et la sécurité routières.

Des réseaux intégrés comme ECF peuvent également conduire des innovations plus proactives car ils ont les moyens d'anticiper des évolutions de la demande ou de la législation. Le pouvoir de marché qu'ils ont, l'étendue du territoire qu'ils contrôlent, leur donnent une meilleure compréhension des évolutions globales (et non simplement locales) de la demande et de la concurrence et leur permettent de développer une vision stratégique de leur activité. Enfin, le réseau peut peser dans les discussions avec les institutions de régulation du secteur par une activité de lobbying. Ce levier d'action est clairement développé et assumé par les réseaux importants du secteur que ce soit ECF ou ANPER. Enfin, les réseaux favorisent des relations entre acteurs économiques d'horizons différents et permettent ainsi à leurs membres d'identifier des partenaires potentiels ayant des compétences complémentaires (Koenig, 1993) avec qui ils pourront mener à bien un projet d'innovation. Cependant, la structure organisationnelle d'ECF laisse une marge de manœuvre importante localement aux écoles de conduite membres. Elles décident librement des caractéristiques de leurs offres, adaptées à leurs clientèles et à leur territoire. Certaines innovations, soutenues par la tête du réseau, ne sont ainsi pas diffusées sur certains territoires. Du coup, cette structure apparaît bien adaptée à la diffusion des innovations dans les services de proximité.

Au final, le réseau ECF apparaît depuis sa création comme un acteur très innovant dans le secteur de la formation à la conduite et à la sécurité routières ; il mobilise des structures et des pratiques organisationnelles qui constituent des capacités d'innovation (Le Masson, Weil et Hatchuel, 2006). Elles permettent, en effet, la production de nouvelles connaissances, l'émergence, le test et la diffusion d'idées nouvelles, l'apparition de nouveaux concepts de produits (le stage de formation, le village de sécurité pour les enfants) ou de nouveaux dispositifs de gestion. La question de l'extension de ces capacités à l'ensemble des acteurs du secteur devient ainsi fondamentale dans une perspective de développement de l'innovation.

3.1.3. Des innovations initiées par des acteurs extérieurs au secteur

Au premier abord, les innovations développées par des acteurs extérieurs au secteur de la formation à la conduite et à la sécurité routières que nous avons étudiées ont peu de points communs. Il s'agit d'une formation post permis à destination des jeunes conducteurs diffusée

par l'assureur MAAF (Pacte Auto Jeune), d'un simulateur de conduite développé par ECA-FAROS, fournisseur découvrant par ce produit le marché de la formation à la conduite et d'une formation continue (Licence science de l'éducation) dédiée aux enseignants de la conduite et développée par l'Université de Provence. Pourtant, si on examine le processus de l'innovation, la nature des partenariats développés et leurs motivations, on peut mettre en évidence des similitudes.

L'émergence de l'idée relève le plus souvent de la rencontre entre ces acteurs extérieurs et un acteur du secteur. Dans le cas du Pacte Auto Jeunes, l'idée naît de la rencontre entre une association, l'ASR, ayant développé des stages post permis pour les conducteurs infractionnistes et la MAAF au cours d'une journée de sensibilisation à la sécurité routière, dédiée aux jeunes conducteurs. L'atelier organisé par l'ASR séduit le représentant de la MAAF et le convainc de la possibilité de créer un nouveau service adapté à cette cible. La rencontre entre l'Université de Provence et la DSCR¹⁴, à l'origine de la création de la licence sciences de l'éducation dédiée aux enseignants de la conduite relève d'une démarche plus active de la part de quelques membres de la DSCR. La nécessité de proposer d'autres modes de formation continue à ces professionnels est identifiée par cet organisme de régulation. Il s'agit de trouver le « bon » partenaire, ayant à la fois des ressources de contenu (comment mieux former des enseignants de la conduite) et des savoir faire de nature organisationnelle (formation continue, apprentissage...). Ainsi, dans chacun de ces cas, l'émergence de l'idée, même si elle peut être portée par un acteur clairement identifié, relève davantage de la créativité collective (Woodman, Sawyer et Griffin, 1993).

Les motivations conduisant des acteurs extérieurs au secteur à s'impliquer directement dans ce secteur sont en partie économiques (il s'agit d'un nouveau marché pour ECA-FAROS mais également pour l'Université de Provence ou pour la MAAF). Mais il existe également d'importants enjeux en termes d'image associés à la présence sur ce secteur surtout quand il s'agit d'un des plus grands assureurs automobile.

Chacun de ces acteurs extérieurs s'appuie sur des capacités propres, nécessaires à l'existence de l'innovation : capacité à délivrer un niveau de Licence pour l'Université de Provence, capacités technologiques à développer un simulateur pour ECA-Faros... Mais, ne disposant pas des compétences métiers, propres à la formation à la conduite et la sécurité routières, ces acteurs extérieurs restent dépendants de leurs partenaires du secteur.

Au cours de la mise en œuvre de l'innovation, d'autres partenaires sont parfois impliqués aboutissant finalement à des configurations de partenariat complexe. Il peut alors s'agir de porte-paroles des bénéficiaires visés par l'innovation ou d'experts du secteur cautionnant la validité de l'innovation.

Ainsi, une école de conduite innovante (APAISER) va jouer un rôle de relai crucial pour le développement de la licence Education Routière, fournissant à l'Université de Provence une partie des contenus pédagogiques mais également et surtout la connaissance du besoin en formation de la cible visée. Ce partenaire que nous pouvons qualifier ici de « porte-parole de la profession » est d'autant plus important que le porteur du projet n'appartient pas au secteur. De son côté, ECA-Faros va rechercher le « bon » partenaire (ici des fournisseurs de produits pédagogiques d'ores et déjà implantés sur le marché) pour distribuer son produit et lui permettre de détecter et de comprendre les besoins de ses nouveaux clients. Plus étonnant et révélateur des caractéristiques de ce service et de ce secteur, une partie des partenaires est recherchée pour la légitimité qu'ils peuvent apporter à l'innovation. Dans le cadre du développement de la première formation continue universitaire dédiée aux enseignants à la conduite, il paraît normal que les deux principaux organismes de formation et de recherche (l'INRETS et l'INSERR) soient associés au projet. L'homologation du simulateur de

¹⁴ Direction de la Circulation et de la Sécurité Routières, voir note 7.

conduite, demandée et obtenue par ECA-Faros, avec le concours de l'INSERR (caution scientifique) auprès de la DSCR souligne davantage le poids de la réglementation dans ce secteur.

Contrairement aux acteurs du secteur qui ne recherchent pas la diffusion géographique de leur innovation, les acteurs extérieurs au secteur recherchent activement la diffusion de l'innovation, même lorsque la production du service est géo localisée. C'est ainsi que, par exemple, si la formation proposée par l'Université de Provence reste produite à un seul endroit en France, ses répercussions sont bien nationales puisque des professionnels de toute la France viennent y suivre le cursus. Nous avons vu, par ailleurs, l'importance du réseau de distribution pour ECA-Faros, les économies d'échelle étant essentielles pour rentabiliser cette innovation. L'effort de diffusion nationale peut d'ailleurs accélérer l'abandon de l'innovation. C'est notamment le cas en ce qui concerne la diffusion du dispositif Pacte Auto-Jeunes où les difficultés rencontrées par la MAAF pour reproduire sur tout le territoire national une expérience évaluée positivement sur deux régions ont contribué à l'abandon du dispositif.

Finalement, la description de ces processus permet de mesurer la complexité de certains partenariats à l'œuvre, dans ce secteur pour la mise en œuvre et la diffusion des innovations : nombre d'acteurs, statut public/privé des acteurs, nature des acteurs. Ces partenariats sont importants pour l'innovation dans ce secteur, six des neuf innovations étudiées s'appuient ainsi sur des partenariats plus ou moins formels. S'ils sont clairement un facteur de succès pour l'innovation, il n'en demeure pas moins qu'ils nécessitent des compétences particulières de constitution et d'animation du réseau d'acteurs : capacité à identifier les interlocuteurs contrôlant les connaissances et les ressources utiles à l'innovation, à traduire le projet pour intéresser et enrôler les interlocuteurs souhaités, à mobiliser et à animer le réseau lors du processus d'innovation et tout au long de la vie de l'innovation.

Chacune des configurations d'acteurs et d'innovation étudiée nécessite la mobilisation de compétences et de ressources particulières pour que l'innovation voit effectivement le jour. Leur identification et la manière de les développer constituent un levier d'action important dans la perspective de développer les innovations au sein d'un tel secteur d'activité. C'est que nous abordons dans la partie suivante.

3.2. Quels leviers pour favoriser l'innovation des acteurs du secteur ?

L'analyse des facteurs clés de succès et des freins permet de dégager quelques pistes susceptibles de favoriser l'innovation de la part des acteurs de la formation à la conduite et à la sécurité routières. Nous les présenterons successivement en abordant celles visant à renforcer les capacités d'innovation des exploitants, puis celles agissant sur l'organisation même du secteur et enfin, celles concernant l'interaction entre l'Etat et les autres acteurs du secteur.

3.2.1. Le développement des compétences des acteurs du secteur

L'étude des neuf innovations et de leur processus de conception et de développement permet de repérer trois domaines de compétences fortement mobilisées par les acteurs du secteur :

- Des compétences métiers propres au secteur de la formation à la conduite et à la sécurité routières, telles que construire une séquence de formation, communiquer en situation d'apprentissage, évaluer les élèves et la formation ;
- Des compétences de gestion telles que calculer un coût de revient, concevoir une offre de services, concevoir un argumentaire de vente, construire une action de communication, développer les compétences ad hoc des personnels ... afin d'établir un modèle économique de l'innovation viable et de communiquer sur ses caractéristiques et intérêts pour les bénéficiaires ou les partenaires potentiels ;

- Des compétences de management de l'innovation telles que gérer un projet, identifier les interlocuteurs pertinents et produire un discours les intéressant, mobiliser le réseau et animer le partenariat dans la durée, créer une structure dédiée à l'innovation ... *A fortiori* dans un secteur comme celui de la formation à la conduite et à la sécurité routières, très atomisé, le management de l'innovation est peu développé dans les entreprises, à l'exception cependant d'un réseau comme ECF ou de certaines grandes structures. S'il existe, il relève de compétences individuelles qu'il s'agit donc de développer.

A l'heure actuelle, la formation initiale des enseignants de la conduite est largement construite autour de l'acquisition de savoirs techniques et pédagogiques, socle nécessaire, bien que parfois jugé insuffisant, à l'acquisition de compétences métiers. La capacité de gestion, nécessaire pour ouvrir une école de conduite en tant qu'exploitant est notoirement insuffisante, tant sur le volume horaire que sur le contenu de la formation. En particulier, les savoirs nécessaires à l'analyse et à la conception d'une offre de service ne sont pas abordés. Plus généralement, les compétences en comptabilité de gestion des exploitants sont souvent trop faibles pour qu'ils construisent leurs prix en s'appuyant sur le coût de revient. Ainsi, sur la seule base de leur formation initiale, les exploitants ne sont pas en mesure d'anticiper la performance économique d'une nouvelle offre de service, et ce, même s'ils peuvent identifier l'existence d'une demande.

Une partie, trop limitée, des exploitants compense les lacunes de leur formation initiale en gestion par une formation ou une expérience antérieure (école de commerce, diplôme de comptabilité ...) ou bien par une formation continue (offre existante dans le cadre du réseau ECF par exemple). Renforcer l'apprentissage des savoirs nécessaires à l'acquisition des compétences de gestion dans la formation initiale des exploitants semble indispensable pour renforcer la performance économique du secteur et ses capacités d'innovation.

3.2.2. Créer des espaces de rencontre dans le secteur de la formation à la conduite et à la sécurité routières

La création d'espaces de rencontre et d'interactions entre acteurs de la sécurité routière semble indispensable. Dans certains services de proximité, c'est un des rôles principaux des syndicats professionnels ou d'organismes comme l'OSEO-ANVAR. Ce pourrait être également un rôle des délégués à la sécurité routière, à condition qu'ils en aient les moyens et les compétences. L'arrivée d'acteurs externes et neutres tels qu'une université ou un organisme de recherche peut également favoriser l'émergence de tels lieux autour de projets de formation ou de recherche. Une culture de l'échange, du partage de pratiques, de production de connaissances peut être encouragé par ces acteurs externes au secteur et contribuer à faire sortir les professionnels de leur isolement. Il s'agit, en quelque sorte, de favoriser une proximité cognitive¹⁵ et organisationnelle¹⁶ au-delà de la seule proximité métier, afin d'encourager la diffusion des bonnes pratiques (Boschma, 2005) Par ailleurs, le thème de l'innovation nous paraît être un bon support à la création de ces espaces de rencontre. Prix de l'innovation, repérage et soutien des projets innovants, des exemples existent dans d'autres secteurs et peuvent être reproduits dans le secteur de la formation à la conduite et à la sécurité

¹⁵ Définie comme le partage d'une même base de connaissances et une capacité d'apprentissage partagée (Adam-Ledunois *et alii*, 2008)

¹⁶ Définie comme la capacité à coordonner les échanges de connaissances complémentaires entre différents acteurs (Adam-Ledunois *et alii*, 2008)

routières. L'intérêt de ce type de dispositif est double ; d'une part il favorise les rencontres, et étend le réseau interpersonnel des exploitants et, d'autre part il contribue à améliorer l'image de la profession en valorisant des initiatives innovantes. Ces aspects, qui nécessitent que ces actions soient relayées au-delà de la profession pourraient être le point de départ d'un cercle vertueux : mimétisme d'exploitants qui se sentent autorisés à innover eux-mêmes, production de nouvelles offres de services donnant à voir que le secteur est capable de se transformer, amélioration de l'image du secteur, meilleure légitimité perçue des acteurs à innover...

3.2.3. Améliorer l'image du secteur et des services proposés

Plus généralement, et au-delà d'actions spécifiques valorisant l'innovation, il nous semble important d'aider ce secteur à améliorer son image auprès du grand public et des entreprises. Des campagnes de communication spécifiques mais également le renouvellement des porte-parole de la profession pourrait contribuer à ce point. Cette amélioration de l'image de la profession est de nature à avoir des impacts non seulement sur la créativité des acteurs mais également sur la diffusion des innovations (acceptabilité sociale accrue, meilleure visibilité).

Enfin, la communication institutionnelle doit intégrer dans ses objectifs la sensibilisation du public à la nécessité de se former à la conduite et à la sécurité routières tout au long de la vie. L'offre post-permis est actuellement peu lisible pour la demande et surtout peu désirée par les clients qui n'en perçoivent pas les intérêts pour eux ou pour la société. Parallèlement à un effort d'évaluation de ces dispositifs de formation, l'Etat doit communiquer sur l'importance d'une évolution des compétences en matière de conduite routière, à la fois dans un objectif de prévention des comportements à risque mais aussi et surtout dans un objectif de développement de comportements socialement responsables. La sensibilisation des clients à la légitimité de ces nouvelles offres est un préalable indispensable à la diffusion de ces innovations.

4 Conclusion

L'opportunité de travailler sur un secteur atypique, celui de la formation à la conduite et à la sécurité routières, nous a amené à réinterroger une partie des concepts mobilisés pour appréhender l'innovation dans les services de proximité. Dans le cadre de cette recherche, nous avons conçu une grille d'analyse originale à partir des catégories d'analyse éprouvées en économie et en sociologie de l'innovation, enrichies par des concepts issus du management des activités de service. Cette grille a permis de caractériser les formes d'innovations dans ce secteur et de mettre en évidence les leviers d'actions permettant d'accroître sa dynamique.

Nous avons identifié des innovations dans ce secteur et avons montré que leurs formes étaient variées. Trois configurations types de processus d'innovation ont également été mises en évidence :

- Une processus d'innovation local, pris en charge par des exploitants de microstructures et produisant des innovations incrémentales de l'offre de services. Dans ce cas, la diffusion locale de ces innovations autorise le porteur de l'innovation à rester sur une logique d'adaptation de son offre à des spécificités de son territoire.
- Un processus d'innovation produit par un réseau d'entreprises qui articule des capacités d'innovation collectives et centrales avec le repérage et le soutien d'innovations locales en provenance de ses membres. Nous avons pu montrer

comment l'existence du réseau permet de concilier une forme de standardisation de l'innovation permettant sa diffusion large mais également une souplesse nécessaire à la prise en compte des spécificités locales.

- Un processus d'innovation complémentaire des deux précédents où les capacités de partenaires extérieurs initient et/ou complètent l'innovation dans ce secteur.

L'application de cette grille d'analyse à neuf innovations, souligne l'intérêt d'examiner systématiquement les compétences et capacités mobilisées par l'ensemble des acteurs contribuant à l'innovation, qu'ils appartiennent ou non au secteur, ainsi que leurs motivations à participer aux projets d'innovation. Dans ce secteur composé de très petites structures, les caractéristiques des individus engagés dans l'innovation (compétences, motivations, capacités) déterminent une partie importante de la propension à innover du secteur et expliquent en partie les processus d'innovation. Les leviers visant à développer l'innovation reposent alors en partie sur des actions visant directement ces individus : formations, création d'espaces de rencontre, amélioration de la visibilité des projets d'innovation...

A l'issue de cette recherche exploratoire, il nous semble nécessaire d'examiner systématiquement les acteurs impliqués dans le processus d'innovation et les dimensions de la performance modifiées par l'innovation. En effet, par définition, les services privés de proximité doivent concilier la production d'une valeur marchande classique (performance économique) et la production d'une valeur sociétale aux membres de la communauté qu'ils servent (performance sociétale). Ne prendre en compte qu'une seule de ces dimensions ne permet pas de comprendre les facteurs clés de succès de ces innovations. Inversement, l'attention aux acteurs impliqués dans le processus de l'innovation permet de mieux décrypter les logiques de performance à l'œuvre dans ce processus.

Cette étude a également permis de souligner l'importance pour les acteurs de pouvoir désigner leur innovation. Que l'on défende *a priori* un projet d'innovation ou bien que l'on cherche à faire reconnaître *a posteriori* une innovation, la légitimité des acteurs se joue sur leur capacité à construire et à argumenter un discours sur les conséquences attendues ou avérées de celles-ci adaptés à ces multiples bénéficiaires. Ces questions du repérage et de l'évaluation des performances de l'innovation nous paraissent indissociables, et renforcent l'intérêt, dans une perspective de management de l'innovation, d'outiller méthodologiquement la question de l'évaluation de l'innovation tout au long de son cycle de vie.

Au-delà des résultats produits sur le secteur de la formation à la conduite et à la sécurité, cet article visait à montrer les enjeux de l'étude de l'innovation dans les services de proximité et à proposer un cadre théorique adapté. Cette première recherche exploratoire nous permet de construire et de tester cette grille. Elle confirme l'intérêt de mobiliser les recherches sur les réseaux sociaux pour appréhender la question de la proximité et de la relation des entreprises au territoire. Elle a également permis de proposer un regard de gestionnaire sur ces questions en soulignant qu'il était possible, au-delà de la description des processus, de comprendre sur quelles compétences se constituaient les capacités d'innovation des entreprises de ce secteur et comment les développer.

Il s'agit, dans des recherches ultérieures de vérifier que la grille d'analyse développée permet d'aborder l'innovation dans d'autres services de proximité (services publics de proximité, services de proximité produit par des structures issues de l'économie sociale et solidaire) et de discuter l'existence des trois configurations repérées ici afin, le cas échéant, de les enrichir.

Bibliographie

- Abramovici M., Bancel-Charensol L., Jougleux M., Maman C., (2008a), la dynamique de l'innovation dans les services de formation à la conduite et à la sécurité routières, Rapport final, Predit GO3, mars.
- Abramovici M., Bancel-Charensol L., Chevrier S., Jougleux M., Maman C. (2008b), Comment améliorer les performances de la formation à la conduite et à la sécurité routières en France ? *Economies et Sociétés*, Série EGS, octobre.
- Abramovici M., Andreff M., Bancel-Charensol L., Chevrier S., Garel G., Jougleux M., Maman C., Pereau J.-C., (2005), Approche socio-économique des écoles de conduite, Rapport final, Université de Marne-la-Vallée, Décembre 2005, 241 pages.
- Abramovici M. Bancel-Charensol L., (2004), How to Take Customers into Consideration in Service Innovation Projects, *The Service Industries Journal*, pp 56-78, January.
- Acquier A. et Aggeri A., (2006), « Entrepreneuriat institutionnel et apprentissages collectifs. Le cas de la global reporting initiative (GRI) », in Actes de la 15e Conférence Internationale de Management Stratégique, AIMS, 2006, 13-16 juin, Annecy, Genève.
- Adam-Ledunois, S., Guédon, J., Renault, S. (2008), « Les Parcs Industriels Fournisseurs : au-delà de la proximité géographique », *Revue Organisations et Territoires*, vol. 17, n° 2, été.
- Amabile T.M. (1988), A model of creativity and innovation in organizations, *Research Organisational Behavior*, Vol. 10.
- Akrich M, Callon M., Latour B., (1988), A quoi tient le succès des innovations ? 1: l'art de l'intéressement, 2: le choix des porte-parole, *Gérer et comprendre*, Annales des Mines, 11 et 12, p 4-17 et 14-29.
- Bancel-Charensol L., Jougleux M.(1997), Un modèle d'analyse des systèmes de production dans les services, *Revue Française de gestion*, N°113, mars-avril, mai, p 71-81.
- Bielen F. et Sempels C. (2004), Proposition d'une échelle de mesure bidimensionnelle du concept d'intangibilité, *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 3, n°3, 21-41.
- Boschma Ron A. (2005), « Proximity and innovation : a critical assessment », *Regional Studies*, 39.
- Callon M. (1986), « Eléments pour une sociologie de la traduction, la domestication des coquilles Saint Jacques et des marins pêcheurs dans la baie de Saint Brieux », *L'année sociologique*, PUF, Paris.
- Cova V. (2004), Le design des services, *Décisions Marketing*, n°34, Avril, 29-40.
- Delaunay J.C., Gadrey J. (1987), *Les enjeux de la société de service*, Presse de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.
- Djellal F., Gallouj C., Gallouj F., Gallouj K. (2004), *L'hôpital innovateur*, Masson.
- Djellal F., Gallouj F. (2001), L'organisation du processus d'innovation dans les services : les résultats d'une enquête postale, *Education et Formation*, N°59, Avril-juin, p 41-49
- Eiglier P., Langeard E. (1987), *Servuction, le marketing des services*, Editions McGraw-Hill, Paris.
- Evrard Y., Pars B. et Roux B. (1993), *Market, Etudes de marché et recherche marketing*, fondements et méthodes, Nathan.
- Feton A. (2007) Les services adaptés aux sourds et aux malentendants, mémoire de Master en Management et Ingénierie économique, sous la direction de Muriel Jougleux, Université de Paris-Est-Marne-la-Vallée, 143 p.
- Fitzimmons J.A. et Sullivan R.S. (1982), *Services in operations management*, Paris, MacGraw Hill, series in quantitative methods for management.
- Forgues B., Fréchet M., Josserand E. (2006), Relations interorganisationnelles. Conceptualisation, résultats et voies de recherche, *Revue Française de Gestion*, n°164, p.17-31.
- Gadrey J., Gallouj F. (1998), The Provider-Customer Interface in Business and Professional Services, *The service Industries Journal*, Vol.18, n°2, Avril 1998, Londres, p.1-15.
- Gadrey (1996), *L'économie des services*, Collection Repères, Editions La Découverte, Paris.
- Gallouj F. (1994), *Economie de l'innovation dans les services*, Paris, L'harmattan, Logiques économiques.
- Gallouj F. (2007), Les services : une économie de la performance et de l'innovation, in Monnoyer M-C. et Ternaux P., *Mondialisation des services*, L'Harmattan, Paris, p 15-22.
- Geniaux I. et Mira-Bonnardel S. (2003), Le réseau d'entreprise, forme d'organisation aboutie ou transitoire, *Revue Française de Gestion*, n°143, p 129-144.
- Gueguen G. (2001), Orientations stratégiques de la PME et influence de l'environnement : entre déterminisme et volontarisme, Actes de la 10ème conférence de l'AIMS, Québec, 2001, <http://www.strategie-aims.com/quebec/web/actes/f-123-cd.pdf>

- Ginsberg, A. et Venkatraman, N. (1985), Contingency perspectives of organizational strategy: a critical review of the empirical research, *Academy of Management Review*, vol. 10, n°3, p. 421-434.
- Hlady Rispal M., (2002) *La méthode des cas: Application à la recherche en gestion*, De Boeck Université
- Jallat F. (1992), Le management de l'innovation dans les entreprises de services aux particuliers : concepts, processus et performances, thèse de doctorat en sciences de gestion, IAE d'Aix en Provence, Université Aix-Marseille III, Aix en Provence.
- Jallat F. (2000), « Le management de l'innovation dans les entreprises de service : spécificités des processus et facteurs de performance », in MANCEAU D., BLOCH A. (eds), *De l'idée au marché. Innovation et lancement de produits*, Collection Vital Roux, Éditions Vuibert, pp. 339-360, 22 p.
- Jougleux M. (2006), Enrichir l'approche théorique de la qualité dans les services : qualité du service et qualité de service », *Recherche et Application en Marketing*, vol.21, n°3.
- Jougleux M. (1993), la création de nouveaux produits dans les services publics : vers un service public prospecteur ?, Thèse de sciences de gestion, Ecole nationale Supérieure des Mines de Paris, centre de gestion scientifique.
- Koenig G. (1993), Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, vol 9, p.4-17.
- Latour B. (1992), *Aramis ou l'amour des techniques*, Éditions La Découverte, Paris.
- Laville J.-L. et Eme B. (1998), « Les services de proximité : une typologie », *Emplois de proximité*, Conseil d'Analyse Economique.
- La Burgade (de) E. (2009), Industrie de services et logiques d'innovation : un modèle de conception collective et étagée. L'exemple de la Poste, Thèse de sciences de gestion, Ecole nationale Supérieure des Mines de Paris, centre de gestion scientifique.
- Le Boulch (2001), Les services de proximité : Définition, Modèle de Gestion, Application à la Dynamique Local/Global des territoires, Thèse de sciences de gestion, Université Paris IX Dauphine, CREPA.
- Le Masson P., Weil B., Hatchuel A. (2006), *Les processus d'innovation, conception innovante et croissance des entreprises*, Lavoisier, Paris.
- Mills P.K. et Moberg D.J. (1982), Perspectives on the technology of service organizations, *Academy of Management Review*, 7 (3), 467-478.
- Merlin-Brogniart C. (2007), « Les services publics marchands en réseau face aux défis de la globalisation : les innovations de compromis » in Monnoyer M-C. et Ternaux P., *Mondialisation des services*, L'Harmattan, Paris, p 45-62.
- Meyronin B., Ditandy C., (2007), *Du management au marketing des services*, Dunod, Paris.
- SESSI (2006), « Enquête sur l'innovation 2004 – 2006 », Août, consultable <http://www.industrie.gouv.fr/sessi/enquetes/innov/cis2006/cis.htm>
- Rogers E. M. (1983), *Diffusion of innovations*, 3rd edn, New York, Free Press
- Urban G.L. et Hauser J.R.,(1993) *Design and marketing of new products* (2nd ed.), Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Sundbo J. (1998), *The organisation of innovation in services*, Roskilde University Press.
- Wacheux F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherché en gestion*, Economica, Paris.
- Woodman R.W. Sawyer J.E. et Griffin R.W. (1993), Toward a theory of organisational creativity, *Academy of Management Review*, Vol. n° 2, 1993.